

Peter Gruss

ist seit 2002 Präsident der Max-Planck-Gesellschaft. Vor zwei Jahren wurde er für eine zweite Amtszeit bis 2014 wiedergewählt. Der Zellbiologe wurde am 28. Juni 1949 im hessischen Alsfeld geboren. Er studierte Biologie und promovierte 1977 an der Universität Heidelberg. Anschließend war er am Institut für Virusforschung Assistent und Postdoktorand. 1978 ging er für fünf Jahre an die National Institutes of Health in Bethesda, USA. Von 1982 bis 1986 hatte er eine Professur am Institut für Mikrobiologie der Uni Heidelberg inne. Danach wurde Gruss Direktor der Abteilung „Molekulare Zellbiologie“ am Max-Planck-Institut für biophysikalische Chemie in Göttingen. Seine wichtigsten Auszeichnungen sind der Leibniz-Preis (1994), der Louis-Jeanet-Preis für Medizin (1995) und der Deutsche Zukunftspreis (1999).

Foto: MPG



„Wer stehen bleibt, fällt zurück“

Im Oktober bekommt die Max-Planck-Gesellschaft (MPG) einen neuen Generalsekretär: Ludwig Kronthaler. MPG-Präsident Peter Gruss sagt im *duz*-Interview, wie er mit ihm die deutsche Forschungseinrichtung weiter entwickeln und zu einem globalen Forschungsunternehmen machen will.

duz: Herr Gruss, die Max-Planck-Gesellschaft hat ab Oktober mit Ludwig Kronthaler einen neuen Generalsekretär. Warum fiel die Wahl auf ihn?

Gruss: Herr Kronthaler bringt viel Erfahrung mit, die ihn für diese Position prädestiniert. Er hat als Kanzler in der TU München viel bewegt, er war Richter am Bundesfinanzhof und er ist derzeit noch einer der Direktoren bei der Europäischen Weltraumbehörde (ESA) in Paris. Gerade seine letzte Station macht ihn für uns besonders interessant. Denn die ESA ist eine sehr komplexe internationale Organisation. In all diesen Funktionen hat Herr Kronthaler gezeigt, wie man sich trotz enger Rahmenbedingungen kreativ bewegen und etwas voranbringen kann.

duz: Wie haben Sie ihn aufgespürt?

Gruss: Das war nicht ganz einfach. Über Ausschreibungen ist man da nicht sehr erfolgreich, weil die Leute, die man sucht, alle einen Job haben. Wir brauchten jemanden, der das Zeug hat, dem Präsidenten dabei zur Seite zu stehen, die MPG in den nächsten 15 bis 20 Jahren weiterzuentwickeln. Der MPG-Verwaltungsrat hat mich beauftragt, über eine Findungskommission einen Nachfolger für unsere bisherige Generalsekretärin Barbara Bludau zu finden, die im kommenden Jahr in Rente gehen wird. Unter allen Kandidaten war Herr Kronthaler am Ende derjenige, der die besten Voraussetzungen mitbrachte.

duz: Die Max-Planck-Institute haben an die hundert Firmen ausgegründet. Die MPG nimmt viele Millionen Euro durch die Verwertung von Erfindungen ein. Sie sind längst Chef eines forschenden Unternehmens. Soll Herr Kronthaler die MPG in Deutschland zu dem machen, was das Massachusetts Institute of Technology (MIT) in den USA ist?

Gruss: Ich denke, im Bezug auf die Forschungsqualität haben wir das bereits erreicht. Wir liegen weltweit mit den am meisten zitierten Publikationen auf Platz zwei

hinter der Harvard University. Aber dennoch gilt auch für uns: wer stehen bleibt, fällt zurück. Wir müssen weiter überlegen, ob es noch mehr gibt, was aus der Grundlagenforschung in die unmittelbare Anwendung gehen kann. Und wir müssen Wege finden, dass unsere Startup-Firmen möglichst schnell einen Return of Investment bringen. Über solche Strategien denken wir viel nach. Es wird eine wichtige Aufgabe von Herrn Kronthaler sein, dies umzusetzen.

duz: Gibt es auch eine Expansionsstrategie? Immerhin strecken Sie jetzt die Arme bis nach Südkorea aus.

Gruss: Die Wahrscheinlichkeit, dass Forschungsergebnisse am Ende auch in die wirtschaftliche Verwertung gelangen, ist dort am größten, wo sie gewonnen werden. Europa ist dabei für uns Forschungsbinnenmarkt. Deshalb haben die meisten unserer Institute hier ihre Kooperationen. Darüber hinaus sind wir natürlich überall dort in der Welt aktiv, wo in bestimmten wissenschaftlichen Feldern die größte Expertise liegt.

duz: Und wenn für die Champions League der Forschung ganz normale Kooperationen nicht mehr ausreichen?

Gruss: Dann gründen wir zum Beispiel ein Max-Planck-Center. Das ist eine Art Versuchsballon für ein neues Institut. Aktuell machen wir das zum Beispiel in Madrid mit einem Center, das den Arbeitstitel

„Convivencia. Representations, Knowledge and Identities“ trägt. In dem Center wollen wir erforschen, wie im

Mittelalter ein Zusammenleben von Juden, Christen und Moslems möglich war. Ein Thema, für das Spanien prädestiniert ist. Aus dieser kulturhistorischen Analyse könnte man viel lernen, eventuell auch für politische Entscheidungen.

duz: Was ist an diesen Max-Planck-Centers besser als an den üblichen Instituten?

Gruss: Sie erlauben uns, zeitlich befristet mit einer Partnerorganisation und mit einer überschaubaren Menge Geld ein Forschungsthema aufzugreifen. Am Ende der

Laufzeit des Centers wird das Projekt beendet oder, wenn alle begeistert von den Befunden sind,

kann daraus ein Max-Planck-Institut entstehen.

duz: Wo planen Sie die nächsten Center?

Gruss: An verschiedenen Orten in Europa und Übersee. Südkorea hat uns zum Beispiel die Finanzierung eines ganzen Institutes für Materialwissenschaften angeboten, doch wir fanden nicht die herausragenden Forschungspersonlichkeiten für diesen Standort. Deshalb backen wir jetzt kleinere Brötchen und gründen ein Center, wie wir es bereits in Shanghai, Buenos Aires oder in Delhi haben. Weitere Center planen wir beispielsweise in England und in Kanada.

duz: Richtige Institute im Ausland zu gründen ist wohl zu riskant geworden?

Gruss: Wir haben derzeit vier Institute im Ausland. Und wenn das Geld, die richtigen Wissenschaftler und die Autonomie gegeben sind, gründen wir auch weitere. So haben wir das kürzlich in Florida gemacht. Ein weiteres Institut ist in Luxemburg 'ready to go'. Ich warte nur noch auf die schriftliche Zusage des Premierministers, dass auch tatsächlich die MPG-Maßstäbe gewahrt werden und das Institut die volle Autonomie bekommt. Sie ist für die Max-Planck-Gesellschaft unabdingbar.

duz: In den nächsten zehn Jahren scheiden an 29 der 80 Max-Planck-Institute die Hälfte der Direktoren aus. Die MPG hat zwar weltweit großes Renommee, aber nicht genug Geld, um so viele neue Top-Wissenschaftler zu bezahlen. Was tun Sie dafür, dass ausländische Wissenschaftler dennoch nach Deutschland kommen?

Gruss: Dass so viele Direktoren ausscheiden – was übrigens ein ganz normaler altersbedingter Fluktuationsprozess ist –, sehen wir für die Erneuerungsfähigkeit der MPG eher

„Die Exzellenz unserer Forschung spricht heute nicht mehr für sich. Wir leben mit einer ständigen Begründungspflicht.“



Foto: MPG

Peter Gruss im Gespräch mit Henning Kagermann, Präsident der Deutschen Akademie für Technikwissenschaften acatech.

als Chance, denn als Problem. Wir schließen alle Abteilungen nach der Emeritierung und müssen nicht wie an der Universität einen Professor für ein bestimmtes Fach nachberufen. Und was die Suche nach herausragenden Wissenschaftlern angeht: Ich habe über viele Jahre beklagt, dass es in Deutschland enorm schwierig ist, Topwissenschaftler zu rekrutieren. Doch das hat sich jetzt durch die Wissenschaftsfreiheitsinitiative geändert.

duz: Inwiefern?

Gruss: Wir haben nun viel mehr Freiräume, um Leute aus dem Ausland zu holen oder hier zu halten. Auch beim Gehalt. Und das ist wichtig. Denn die Besten gehen dorthin, wo sie die besten Arbeitsbedingungen bekommen. Aber das tun sie nicht, wenn sie dafür ihre private Wohlfühlkomponente opfern müssen. Die ist international enorm wichtig. Wir können die höheren Gehälter der USA nicht durch gute Argumente kompensieren. Diesen Nachteil haben wir jetzt nicht mehr, und deswegen kommen immer mehr Wissenschaftler aus dem Ausland zu uns.

duz: Dennoch konkurrieren Sie um die besten Leute mit Europas Top-Unis.

Gruss: Forschung ist international, auch wenn sie zum Großteil national finanziert wird. Die Max-Planck-Gesellschaft lebt die

se Internationalität im Vergleich zu anderen europäischen Forschungseinrichtungen am deutlichsten: Dreißig Prozent der Direktoren an unseren Instituten stammen aus dem Ausland, bei den Postdocs sind es 85 Prozent und bei den Doktoranden 50 Prozent.

duz: Top-Leute, um die herum die MPG Institute baut, erzeugen immer auch Hierarchien. Junge Forscher lieben allerdings flache Hierarchien. Ist dieses Fürstenprinzip der MPG noch zeitgemäß?

Gruss: Das Harnack-Prinzip, wie Sie es interpretieren, hat die MPG faktisch nicht mehr. Wir bauen keine Institute für einzelne Direktoren wie noch zu Zeiten der Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft. Vielmehr rekrutieren wir die besten Wissenschaftler – und das ist das unveränderbar geltende Harnack-Prinzip – für bestimmte Felder. Deshalb haben Max-Planck-Institute auch mehrere Direktoren.

duz: Aber Hierarchien gibt es dennoch.

Gruss: Ob es Hierarchien gibt oder nicht, hängt einzig von dem wissenschaftlichen Feld ab. Wenn man zum Beispiel bislang in der Genomforschung international konkurrenzfähig sein wollte, brauchte man wegen

des enormen Aufwandes, etwa bei der Sequenzierarbeit, große Arbeitsgruppen. Andere Institute wie das MPI für molekulare Zellbiologie und Genetik in Dresden haben extrem flache Hierarchien. Dort wird der gesamte Mittelbau in eine sogenannte Faculty mit aufgenommen. Die Direktoren haben sehr kleine Arbeitsgruppen. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl weiterer Gruppen. Alle gemeinsam kümmern sich um Wohl und Wehe des Institutes.

duz: Wollen Sie das Dresdner Modell nicht auf alle Institute ausdehnen?

Gruss: Im Prinzip haben wir die Möglichkeit überall. Die Ausnahme habe ich genannt. Die Dresdner haben das nur institutionalisiert. Wir haben zum Beispiel den wissenschaftlichen Nachwuchs im Mittelbau über die mittlerweile hundert Max Planck Research Groups gestärkt. In diesen Gruppen arbeiten Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler mit einer sehr guten Ausstattung vollkommen selbstständig. Kein Institutsdirektor kann dem Leiter einer solchen Arbeitsgruppe sagen, was er machen soll.

duz: Sie sind jetzt seit acht Jahren MPG-Präsident. Wie sehen Sie sich mittlerweile selbst?

„Die Wohlfühlkomponente ist international enorm wichtig.“

Gruss: Zunächst sehe ich mich als Max-Planck-Wissenschaftler. Das wichtigste ist für mich als Präsident, meinen Kollegen die Projekte zu ermöglichen, die sie machen wollen. Dann sehe ich mich als Moderator, der darauf achten muss, dass der innere Frieden in der MPG erhalten bleibt. Und schließlich muss ich zusehen, dass wir heute auch die Themen bearbeiten, die uns morgen den Weg in die Zukunft öffnen. Das ist unser Hauptauftrag. Und dazu gehören natürlich auch die Lobbyarbeit und das Repräsentieren.

duz: Mögen Sie das Repräsentieren?

Gruss: Es steht auf meiner Beliebtheitsskala nicht ganz oben. Aber es gehört nun einmal dazu, etwa bei Jubiläen die Max-Planck-Fahne hochzuhalten. Und darauf bin ich dann auch stolz.

Gruss: Was stört Sie denn manchmal noch an Ihrem Job?

Gruss: Das Ergebnis, also unsere Exzellenz der Forschung, spricht heute nicht mehr für sich. Wir leben mit einer ständigen Begründungspflicht. Die gesellschaftliche Erwartung ist zwar gerechtfertigt, aber dadurch steigt auch der Anteil von Lobbyarbeit beträchtlich an.

duz: Ist das der Grund, warum Sie das Berliner Büro jetzt ausbauen wollen?

Gruss: Exakt. Wir müssen in Berlin stärker aktiv werden und wollen deshalb die Öffentlichkeitsarbeit, das Lobbying und die Forschungspolitik in der Hauptstadt verstärken.

duz: Wann wird die MPG-Generalverwaltung nach Berlin ziehen?

Gruss: Die Max-Planck-Gesellschaft hat in München eine wunderbare Bleibe, direkt in der Innenstadt. Aber natürlich muss man sich auch Gedanken machen, wo die Generalverwaltung langfristig den größten Nutzen bringt. Und wenn eines Tages das Ergebnis wäre, der bessere Standort ist in Berlin, dann werden wir den Umzug auch in Angriff nehmen. Der Rechtssitz der MPG ist übrigens Berlin.

duz: Wird das noch in Ihrer Amtszeit bis 2014 geschehen?

Gruss: Nein, das ist ausgeschlossen. Das wäre viel zu kurzfristig. ■

Das Interview führte duz-Redakteur Hans-Christoph Keller.

Das Unternehmen Max Planck

Die Max-Planck-Gesellschaft ist längst keine reine Denkfabrik für Grundlagenforscher mehr. Sie ist ein forschendes Unternehmen.

■ Innovation Die Max Planck

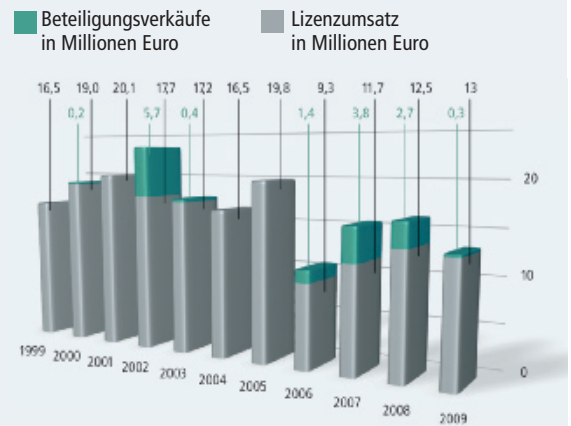
Innovation GmbH kümmert sich um den Technologietransfer aus den Instituten, also um Patente und Ausgründungen. Die Firma schließt und überwacht Lizenzverträge zu MPG-Erfindungen und berät die MPG bei Verträgen zu wissenschaftlichen Kooperationen. Zudem berät sie alle Angehörigen der MPG bei der Gründung von Unternehmen, die auf Technologien aus Instituten beruhen.

■ **Geld verdienen** Mit dem kommerziell orientierten Lead-Discovery-Center sucht die MPG in Kooperation mit Unis und Industrie nach Forschungsergebnissen, mit denen neue Medikamente entwickelt werden können.

■ **Patente** Pro Jahr evaluiert die MPG rund 150 Erfindungen, von denen etwa die Hälfte als Patente angemeldet werden. Seit 1979 wurden fast 1900 Verwertungsverträge abgeschlossen. 2009 nahm die MPG dadurch rund 13 Millionen Euro ein.

■ **Ausgründungen** Seit 1990 hat die MPG 89 Firmen ausgegründet: 53 davon wurden durch Max-Planck-Institute begleitet, 45 mit „Venture Capital“ finanziert, 7 sind börsennotiert. Insgesamt entstanden dadurch 2460 Arbeitsplätze.

Verwertungserlöse



■ **Anwendung** Die MPG ist längst keine reine Grundlagenforschungseinrichtung mehr. In der Münchner Generalverwaltung werden Strategien entwickelt, wie man neue Erkenntnisse möglichst schnell in die Anwendung bekommt. Auch deshalb öffnete sich die MPG vor fünf Jahren, als eines ihrer Institute erstmals eine gemeinsame Arbeitsgruppe mit einem Fraunhofer-Institut gründete, von denen es jetzt mehrere gibt.

■ **Budget** Der Gesamthaushalt der MPG beträgt im Jahr 2010 rund 1,5 Milliarden Euro. Zu den wichtigsten Geldgebern gehören der Bund und die Länder (37 Prozent), die EU (24 Prozent) und die Deutsche Forschungsgemeinschaft (19 Prozent).

■ **Arbeitgeber** Derzeit sind bei der MPG 16 867 Mitarbeiter angestellt, davon 5152 Wissenschaftler. Hinzu kommen 4333 Stipendiaten und Gastwissenschaftler. Insgesamt: 21 200 Mitarbeiter (Stand Januar 2010). Unter jungen Naturwissenschaftlern gilt die MPG seit 2006 durchgehend als Wunscharbeitgeber Nummer Eins vor der Fraunhofer-Gesellschaft. www.universumglobal.com. hck

Zahl der Ausgründungen

